

问 / 题 / 是 / 管 / 理 / 者 / 最 / 好 / 的 / 老 / 师

如何发现 and 解决 生产问题

李庆远◎著

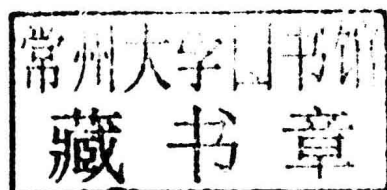


提升问题解决力
做最善于解决问题的管理者

广东省出版集团
广东经济出版社

问 / 题 / 是 / 管 / 理 / 者 / 是 / 好 / 的 / 老 / 师

如何发现 and 解决 生产问题



李庆远◎著

广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何发现和解决生产问题 / 李庆远著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 4
ISBN 978-7-5454-1077-8

I . ①如… II . ①李… III . ①生产管理 IV . ① F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 248105 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	10
字数	137 000
版次	2012 年 4 月第 1 版
印次	2012 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1077-8
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师
• 版权所有 翻版必究 •



作者简介

李庆远，著名培训师和管理专家，中山大学兼职教授，多所培训机构高级讲师和顾问，拥有丰富的生产管理和企业管理实战经验与培训经验，在企业管理、组织发展理论与实务等领域有深厚的造诣。

作者从事企业管理工作近二十年，担任过冶金化工集团工程师，精工和电业公司制造部经理、生产副总经理，电子科技有限公司制造总经理、总经理等职务，以及其他类企业的中高级职务。曾为三一重工、富士康、飞利浦、松下、三星、格力、美的、联想、一汽等近千家著名企业提供过培训和咨询服务。

时代光华 · 中国企业培训大系 ■

做 | 中 | 国 | 最 | 优 | 质 | 的 | 经 | 管 | 培 | 训 | 资 | 源 | 服 | 务 | 商

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

第一章 生产管理就是要解决问题

第一节	没有问题就没有生产管理	/3
一、	什么是问题	/3
二、	生产企业面临的新问题	/4
三、	生产管理者的职责就是解决问题	/6
第二节	做善于发现问题的管理者	/8
一、	缺乏问题意识的表现	/8
二、	转变态度，避免问题误区	/10
三、	具备问题意识才能发现问题	/14
四、	生产管理者要有好心态	/15
第三节	分类管理生产问题	/16
一、	依掌握问题差距分类法	/16
二、	按问题所在层次分类法	/20

第二章 如何发现和解决操作层问题

第一节 操作层问题是生产企业面临的主要问题 /25

- 一、操作层问题的特点 /25
- 二、员工违反工作标准导致操作层问题不断 /27
- 三、缺乏岗前培训导致操作层问题产生 /28

第二节 发现操作层问题的四种方法 /29

- 一、从制度层面发现操作层问题 /29
- 二、从提案改善入手发现操作层问题 /31
- 三、通过培训，让员工掌握发现操作层问题的方法 /33
- 四、走动管理发现操作层问题 /34

第三节 解决操作层问题的五种措施 /37

- 一、分工明确，责任到人 /37
- 二、做好培训，严格标准 /41
- 三、多加沟通，建立互信 /42
- 四、奖惩激励，调动积极性 /47
- 五、鼓励员工，多提建议 /48

第三章 如何发现生产问题

第一节 提高观察力，发现生产问题 /55

- 一、生产管理者要有责任感 /55

二、知识要精还要广 /57

第二节 5Why 分析法发现生产问题 /58

一、5Why 分析法 /58

二、刨根究底，找准根本原因 /59

三、鼓励员工说出真相 /60

第三节 “三不”法与“5W2H”分析法发现生产问题 /62

一、“三不”法 /62

二、“5W2H”分析法 /68

三、“三不”法与“5W2H”分析法的运用 /73

第四节 PM 分析法发现生产问题 /75

一、明确问题现象 /76

二、对现象进行物理分析 /76

三、研究现象存在的条件 /77

四、研究现象与人员、机器、材料和方法之间的关系 /77

五、多问几个“为什么” /77

第五节 “4M”检验法发现生产问题 /78

一、重视人员的培训 /79

二、解决设备问题的关键是保养 /81

三、处理好材料问题 /82

四、研究好方法 /84

第六节 “六大任务”法发现生产问题 /85

一、减少浪费，提高生产量 /85

二、保证质量，提高质量 /86

三、控制开支，降低成本 /87

四、缩短交期，按时交货	/87
五、减少隐患，确保安全	/88
六、关心员工，提升士气	/89

第四章 如何解决生产问题

第一节 解决生产问题的两个原则 /95

一、廉、正、快、乐原则	/95
二、合理化的 ECRS 原则	/97

第二节 按标准程序解决生产问题 /102

一、把握问题，调查现状	/104
二、分析原因，确认要因	/105
三、制定对策，实施对策	/108
四、检查效果，将对策标准化	/114

第三节 ISO 在生产管理中的应用 /117

一、ISO 与生产管理	/117
二、企业执行 ISO9000 标准失败的原因	/118
三、ISO9000 标准应该这样执行	/119

第五章 QC 手法在解决生产问题上的应用

第一节 QC 手法 /123

一、层别法	/124
二、查检表	/126

三、柏拉图 /129

四、鱼骨图 /130

五、推移图 /133

第二节 QC手法解决生产问题的案例分析 /134

一、选对问题，制定目标 /134

二、收集数据，确定要因 /135

三、分析要因，寻找对策 /137

四、实施对策，将对策标准化 /139

附 录

第一章 ●●●●● 生产管理就是要解决问题

本章要点

- 认清生产管理与问题之间的关系，提升管理者的问题意识
- 了解生产管理中问题的分类及各类问题的重要性
- 树立对待生产问题的正确态度，掌握相应的管理方法

关键词

生产管理者 生产问题 问题意识

第一节 没有问题就没有生产管理

一、什么是问题

首先，我们要明确，什么是问题（见图 1-1）。

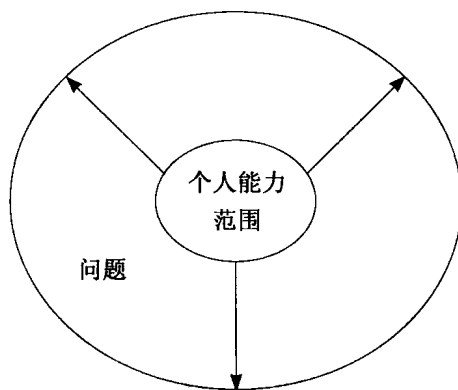


图 1-1 问题与个人能力范围的关系

上图为我们提供了一个理解“问题”的独特角度：问题是用来扩大个人能力范围的。当解决的问题越多，你的个人能力范围就会随之扩大。换句话说，你的职位越高，你的个人能力范围就越大，你需要面对的问题就越多。借助解决问题，个人的能力也会得到提升。

问题伴随着每一个人，也伴随着每一个企业。在不断解决问题

的同时，新问题也在不断出现。为什么会不断有新问题产生呢？因为世界上唯一不变的东西就是变化，而不断的变化就会不断引发新问题。

案例

变化产生问题

一家企业的生产部经理问老板：“老板，怎么会有那么多问题呀？旧的问题刚解决，新的问题立刻又冒了出来。要是没有问题该多好啊！”

老板说：“你想没有问题是不是？那我给你讲个故事：从前有个腰缠万贯的商人生意失败了，变得一文不名，妻离子散。他伤心欲绝，来到河边想了断人生。一位禅师看到了，便上前制止。商人说他的问题多得一辈子都解决不了，不如一死了之。禅师把他带到一片墓地，对他说：‘只有躺在这里的人，才没有问题。’商人恍然大悟，重新鼓起了生活的勇气，终于东山再起。”

二、生产企业面临的新问题

当今，生产企业面临的新问题主要包括市场新动向和员工新动向两个方面。

1. 市场新动向：产品价格不断走低

现在，大多数企业的产品，除了水、矿产等资源性产品以外，今后的价格趋势是走高还是持平、抑或是走低呢？答案不言而喻，肯定是走低，比如人们日常使用的电脑、手机等电子产品的价格，除了某些品牌外，都在不断走低。那么，产品价格走低会不会给生产企业带来问题呢？

答案肯定是“会”！因此，生产企业就面临着一个不断降低成本的问题。换句话说，今后控制不了成本的生产企业就会面临倒闭的危险，只有能控制成本的生产企业才能存活下来。

以鼠标的价格为例，假如一个鼠标的市场价格是 30 元，生产成本是 28 元，每销售一个鼠标，企业可以赚取 2 元钱，看起来好像不存在问题了。一段时间过后，一个鼠标的市场价格降到了 28 元，甚至是 25 元，但是一些企业的鼠标生产成本依然是 28 元，那么，问题也就产生了，到底该采取哪些措施将鼠标的生产成本从 28 元降到 25 元甚至是更低呢？

产品价格走低是生产企业面临的一个永恒问题，价格在变化，生产成本在变化，人工费用也在不断变化。对于生产企业而言，除非老板关门歇业，否则就必然面临这个问题。

2. 员工新动向：“民工荒”日趋严重

时代不同，员工的需求也不同。现在的员工除了要赚取工资外，他们还要自由和尊重。

曾经有一位老板感叹说：“现在的员工真是很难伺候。想当年，工人工作非常努力，一天工作 12 ~ 16 个小时，一年只休息 2 ~ 3 天。现在怎么就没有这样的工人了呢？”

情况也确实如此。过去确实有一些工厂要求工人一天十几个小时地轮番工作，现在虽然也有一些工厂是这样规定的，但是，可以肯定地说，如果这些工厂还这样要求员工，它们将面临招不到员工的困境。其实，珠三角、长三角地区早就出现“民工荒”了。

案 例

广州“民工荒”越来越严重

2010 年春节，广州的很多工厂出现了有订单却招不到工人的问题。有位老板甚至开着奔驰车到劳务市场去“抢夺”应聘者。

而一些应聘者到了工厂后，除了问工资外，还关心其他的福利问题。如果对工作条件不满意，他们就会立即离开。

时代不同，人们的想法也不同。想要管理好现在的这些员工，生产企业的管理者首先要知道他们在想什么。以前，企业只要对员工实行奖励制度，员工就会安安分分地工作；而现在的员工却不吃这一套，他们有很多想法。如果生产企业不改变管理方式，还是一味地采用原来的方法，企业将会出现很多问题。

除了以上两方面的问题外，伴随着社会环境的发展变化，生产企业面临的问题也将越来越多。

三、生产管理者的职责就是解决问题

面对生产企业出现的各种问题，生产管理者需要做什么呢？问题与生产管理者是什么关系呢？笔者认为，生产管理者的职责就是解决问题，二者是相互依存的关系。

案例

为什么我的工资比你少

虽然员工每天都在工作岗位上辛辛苦苦地工作，但他们每个月拿到的工资却比坐在办公室的领导少很多。

终于有一天，一个胆大的员工向领导提出了这个问题：“为什么我们那么辛苦，你那么轻松，而我们拿到的工资却远远不如你呢？”

领导只是淡淡一笑，然后对他说：“因为我能解决你解决不了的问题。”

道理很简单，员工是为生产服务的，而领导是为解决问题服务的。如果有一天，生产企业中完全没有问题了，那么就不需要生产管理者了。作为生产管理者，如果不能够解决问题，那么你就不配拿这份工资，也不配担任这个职务。

1. 解决问题可以帮助生产管理者进步

问题出现在企业生产的每一个环节中，伴随着企业发展的全过程。解决问题是生产管理者的使命，它可以帮助生产管理者扩大能力范围，也能够帮助生产管理者进步。那么，面对这么多伴随着变化而来的问题，生产管理者到底应该怎么办呢？

最好的办法是先将旧问题解决掉，这样生产管理者就可以有精力去面对新问题。举个简单的例子，假如你所在的生产企业一个月出现一个问题，你当月就把这个问题解决了，那么每个月你面临的就只是一个问题。但是，如果你没有把这个问题解决掉，让问题不断累积，一年以后，你每个月面临的的就是十二个问题。这时候，你就会因为众多的问题而焦头烂额。

所以，生产管理者对待问题的态度不是不让问题发生，而是问题出现一个就解决一个。这样，生产管理者就可以将更多的精力用于解决新问题。

另外，当基层干部将生产问题原封不动地告诉生产管理者时，生产管理者就要告诉他：“员工向你反映的问题，你至少要解决一部分，不能全部上交给我。如果将问题全部上交给我，你就没有发挥任何作用，那还不如让员工将问题直接告诉我。”

2. 解决问题是生产管理者实现个人价值的途径之一

解决问题还是生产管理者实现个人价值的一种途径。因为，人脑必须与问题结合才能实现其思考价值，如果没有问题，人脑的思考能力就会退化，个人也就没有办法实现自我价值。从这个角度来说，问题是促使人们动脑的动力。